



# Salute mentale e lavoro, oltre lo stress lavoro correlato

**BOLOGNA 11 GIUGNO 2025**

## *La promozione del benessere psicologico in azienda*

**Martina Cavallari**

Psicologa Psicoterapeuta

ULSS 3 Serenissima Dipartimento di prevenzione SPISAL

Servizio prevenzione igiene e sicurezza negli ambienti di lavoro





**SIPLO**

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni



Consulta Interassociativa  
Italiana per la Prevenzione

*Il benessere psicologico è percepito sempre più come un bene irrinunciabile, ...i lavoratori ...segnalano sempre più l'aumento dello stress, dell'ansia e della depressione, ...e (emerge) un abnorme consumo di farmaci...*



Milano: Franco Angeli, 2012. 112 pagine, 15,00 €

## **LA PROMOZIONE DELLA SALUTE IN AZIENDA**

2<sup>a</sup> Edizione – Maggio 2025



Consulta Interassociativa Italiana per la Prevenzione - Via San Barnaba 8 - 20122 Milano  
CF 97279160157 - [apartecipazione@ciip.com.it](mailto:apartecipazione@ciip.com.it) - [www.ciip.com.it](http://www.ciip.com.it)

**Gilberto Boschioli (Presidente CIIP)**

Le **linee guida dell'OMS sulla salute mentale sul posto di lavoro** sottolineano il ruolo fondamentale delle organizzazioni nella prevenzione dei problemi di salute mentale e nella promozione di ambienti di lavoro sani, distinguendo fra interventi di tipo organizzativo e individuale, delineando target diversi e obiettivi distinti in termini di promozione, prevenzione e supporto



Il documento "**Salute mentale sul lavoro: policy brief**", sviluppato congiuntamente da **OMS** e **Organizzazione internazionale del lavoro** nel 2022, evidenzia come una buona gestione della salute mentale sul lavoro oltre a favorire il benessere dei dipendenti, migliori la produttività e l'efficienza delle aziende



I documenti offrono raccomandazioni pratiche per promuovere la salute mentale e prevenire i disturbi psicologici legati al lavoro



**SIPLO**

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni



Consulta Interassociativa  
Italiana per la Prevenzione

*nuovi bisogni*



*nuove norme, buone prassi etc.. in essere*

**GAZZETTA UFFICIALE**  
DELLA REPUBBLICA ITALIANA

Atto Completo Avviso di rettifica Errata correzione Lavori Preparatori Direttive UE recepite

**LEGGE 15 gennaio 2021, n. 4**  
Ratifica ed esecuzione della Convenzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro n. 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro, adottata a Ginevra il 21 giugno 2019 nel corso della 108ª sessione della Conferenza generale della medesima Organizzazione. (21G00007) (GU Serie Generale n.20 del 25-01-2021)

**D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81**  
Testo coordinato con il D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106  
**TESTO UNICO SULLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO**  
Attuazione dell'articolo 1 della Legge 3 agosto 2007, n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.  
(Gazzetta Ufficiale n. 101 del 30 aprile 2008 - Suppl. Ordinario n. 108)  
(Decreto Integrativo e correttivo: Gazzetta Ufficiale n. 182 del 05 agosto 2008 - Suppl. Ordinario n. 142L)

**LEGGE 18 novembre 2024, n. 171**  
Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 1° ottobre 2024, n. 137, recante misure urgenti per contrastare i fenomeni di violenza nei confronti dei professionisti sanitari, socio-sanitari, ausiliari e di assistenza e cura nell'esercizio delle loro funzioni nonché di danneggiamento dei beni destinati all'assistenza sanitaria. (24G00190) (GU Serie Generale n.276 del 25-11-2024)

**INAIL** Modulo contestualizzato al lavoro da remoto e all'innovazione tecnologica  
2025  
@  
Globe  
Smartphone  
Laptop  
House  
Server rack

*anni '70 primi programmi per la **promozione della salute nei contesti lavorativi** (Baldasseroni e Talini)*

*XXI secolo concetto di “Total Workers Health”*



*Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO) ha identificato la WHP tra le strategie efficaci nell'ambito delle politiche di promozione della salute inserendola tra le strategie per il 2019-2020*

*Nel 1996 il Network Europeo per la Promozione della Salute nei Luoghi di lavoro (ENWHP) pubblica documenti e linee di indirizzo*

*Dal 2014 in Italia WHP inserita nel Piano Nazionale di Prevenzione*

**Eppure**



**SIPLO**

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni



Consulta Interassociativa  
Italiana per la Prevenzione

*le iniziative concrete  
nel mondo aziendale, pubblico e privato,  
non hanno avuto grande diffusione,  
si stenta a trovare un'applicazione sistematica*

# Perché?

## Diversi i motivi

- tessuto delle imprese italiane costituito al 90% da PMI
- deficit culturale da colmare, soprattutto a livello imprenditoriale...forse anche tra i professionisti della prevenzione

Difficile “convincere” i DL che la promozione della salute non è solo un costo, un benefit per i lavoratori, ma un investimento, come dai dati di letteratura:

- riduzione dell'assenteismo
- aumento della produttività
- diminuzione dei costi legati a infortuni, a malattie professionali e all'assistenza sanitaria
- attrattività dell'azienda nel recruitment
- miglioramento dell'immagine aziendale



## ***Consulta Interassociativa Italiana per la Prevenzione***

*ha deciso di occuparsi del tema*

*con il*

*Gruppo di Lavoro “Promozione della Salute in Azienda”,  
dai cui lavori, con il supporto*

**Laura Bodini** responsabile editoriale

**Enrico Cigada** graphic e web designer

**Capitolo**

**Prof M. Mastroberardino – M. Cavallari**



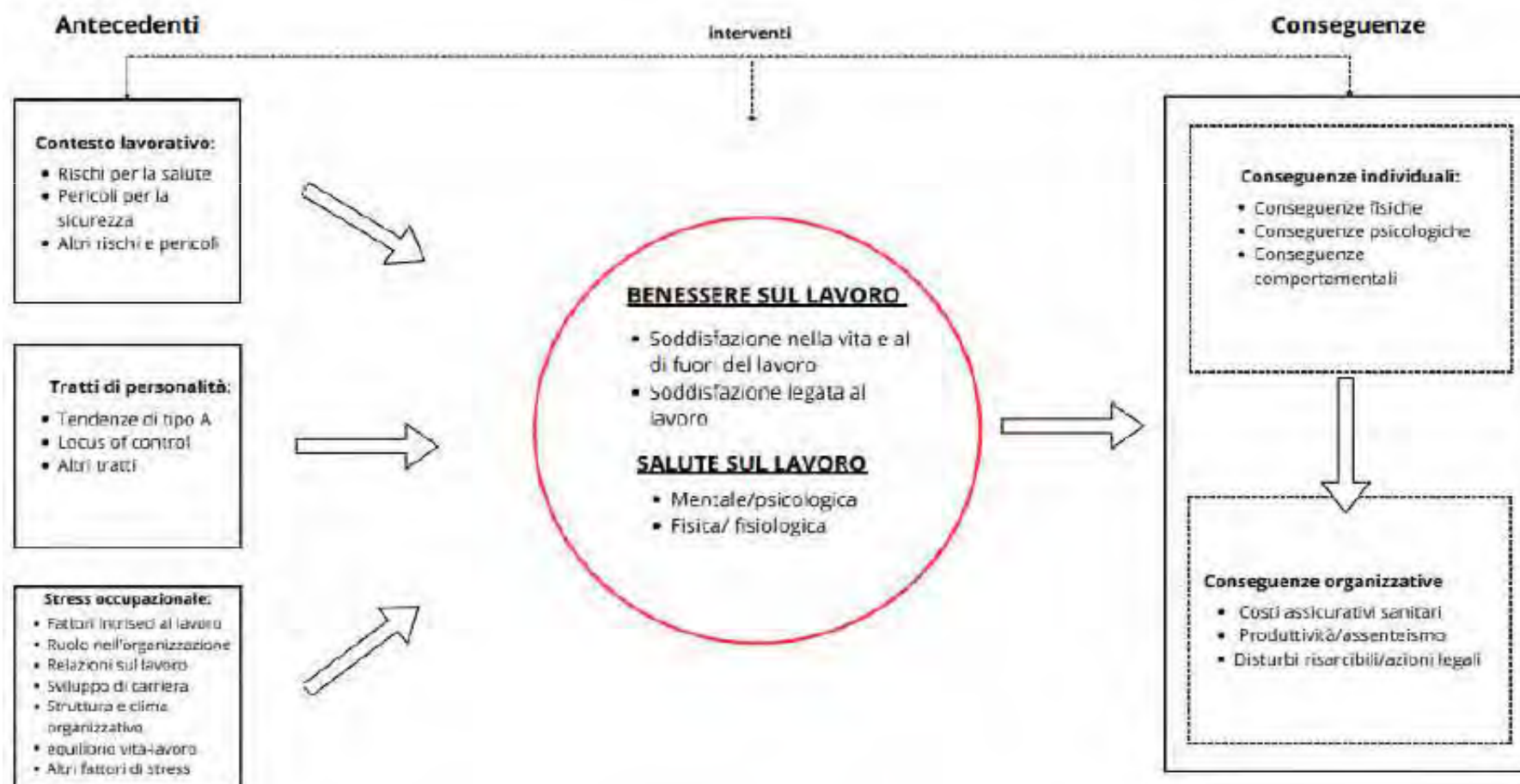
Modern Times Copyright © Roy Export S.A.S. All rights reserved.

### **LA PROMOZIONE DELLA SALUTE IN AZIENDA**

*2° Edizione – Maggio 2025*

## Che cos'è?

Base teorica nella letteratura di ambito psicologico-organizzativo sviluppata da Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978), Danna, K., & Griffin R. W. (1999), Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018)



## Diapositiva 10

---

**m1**

Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978). Understanding executive stress. London: Macmillan.

6 Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.

7 Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*, 255.

mscuo; 09/06/2025



**SIPLO**

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni



**Il costrutto di salute organizzativa**, inteso come “l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”

I dati di letteratura sottolineano l'importanza degli interventi e il loro potenziale impatto sui fattori antecedenti, conseguenti e sulla salute e benessere

Devono intervenire specialisti. Perché?

- articolazione complessa del costrutto
- importanza di interventi mirati, tenendo in considerazione tutti i possibili antecedenti di salute e benessere organizzativo, nonché le possibili conseguenze sull'individuo e sull'organizzazione



In linea con la concezione eudemonica di Ryff ,  
il **benessere psicologico** corrisponde a quello stato positivo di  
funzionamento individuale basato principalmente  
**sull'autorealizzazione e sullo sviluppo del proprio potenziale**, che si  
manifesta attraverso le seguenti dimensioni fondamentali:

- *autoaccettazione*
- *relazioni positive*
- *autonomia*
- *controllo sull'ambiente*
- *scopo nella vita*
- *crescita personale*

***I principali fattori che influenzano il benessere psicologico in Azienda sono***

- carico di lavoro
- condizioni fisiche dell'ambiente lavorativo
- dinamiche interpersonali tra colleghi e superiori
- qualità della leadership
- sviluppo di carriera e interfaccia casa-lavoro



# Benessere psicologico in azienda



Figura 2

The three pillars of workplace mental health programming: prevention, intervention, and accommodation.

Modificata da Kelloway, E. K., Dimoff, J. K., & Gilbert, S. (2023). Mental health in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 363-387.

# Benessere psicologico in azienda

## Alcuni esempi reali/buone pratiche

**Programmi di supporto psicologico individuale**, declinati in differenti modalità di accesso, quale dispositivo per aiutare i lavoratori a gestire lo stress, promuovere il benessere psicologico e valorizzare le risorse personali



**Formazione** quale leva organizzativa strategica sia in termini di prevenzione che di promozione della salute psicologica



**Politiche di flessibilità lavorativa e work-life balance:**

consentono ai dipendenti di adattare i loro orari di lavoro in base alle esigenze personali e possono contribuire alla riduzione dello stress promuovendo un migliore equilibrio tra vita privata e professionale

**Interventi sulla leadership:** possono migliorare la soddisfazione lavorativa, la motivazione al lavoro, il benessere



# Benessere psicologico in azienda

## Alcuni esempi reali

il “Mental Health Promotion and Intervention in Occupational Settings: **MENTUPP**, finanziato dal programma di ricerca e innovazione Horizon, avviato nel 2020, terminato nel 2023, connotato come un intervento globale a più livelli destinato ai problemi di salute mentale clinici e non clinici

*Obiettivo:* migliorare la salute e il benessere mentale nel luogo di lavoro e ridurre la depressione e gli agiti suicidari.

Focus prevalente su PMI





**SIPLO**

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni

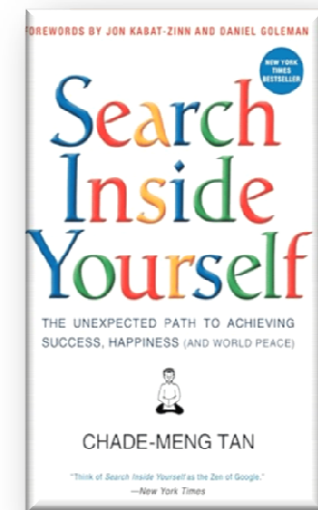


# Benessere psicologico in azienda

## Alcuni esempi reali

Programma Google avviato nel 2007 dal titolo "**Search Inside Yourself**" (SIY) in collaborazione con esperti nei campi delle neuroscienze e dell'Intelligenza Emotiva

*Obiettivo:* fornire metodi e strumenti per sviluppare autoconsapevolezza e potenziare le strategie di regolazione emotiva





SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni

## Benessere psicologico in azienda

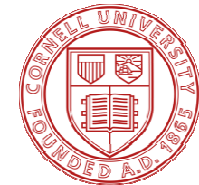
### Alcuni esempi reali



#### Progetto di ricerca "**Towards Sustainable Workplace Mental Health: A Novel Approach to Early Intervention and Support**"

*Presupposto:* scarsa consapevolezza problemi di salute mentale fino a punto di crisi, con conseguente scarso uso risorse aziendali volte al benessere

*Strumento:* **algoritmo di rilevamento dello stress**, analizzando le conversazioni in chat, misura oggettivamente i livelli di salute mentale, fornendo suggerimenti personalizzati in tempo reale in base a **biomarcatori linguistici**, qsto permette di fornire supporto preventivo



Rilevare lo stress in tempo reale e coinvolgere in modo proattivo le persone, evidenzia un aumento del **22%** in termini di **efficacia** del supporto, quando l'assistenza viene fornita in anticipo .



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni

# Benessere psicologico in azienda

## Alcuni esempi reali



REGIONE DEL VENETO  
**ULSS9 SCALIGERA**  
**DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE SPISAL**

Seguici su [f](#) [t](#) [v](#)

[Blog](#) | [Video](#) | [Faq](#) | [Newsletter](#) | [Rassegna](#)

[I NOSTRI SERVIZI](#) | [AREE TEMATICHE](#) | [MODULISTICA](#) | [LEGISLAZIONE](#) | [MANUALI](#) | [PAGAMENTI ONLINE](#) | [SEDI E CC](#)

**Ricerca nel sito**

Testo da cercare  [Cerca](#)

**Categorie video**

- Comunicazione e informazione **8**
- Edilizia **7**
- Industria **5**
- Lavoratrici madri **1**

Home > Archivio Video > Bando di concorso "Verona Aziende Sicure 2.0"

### Bando di concorso "Verona Aziende Sicure 2.0"

Promuovere/favorire l'adozione da parte delle imprese di buone prassi e percorsi di responsabilità sociale

Publicato il venerdì 08 Febbraio 2019

Regione Emilia-Romagna

**Salute**

Seguici su [v](#)

Cerca nel sito

[Aree tematiche](#) | [Cittadini](#) | [Professionisti](#) | [Servizio sanitario regionale](#)

[Piano regionale della prevenzione](#) / [Aree tematiche](#) / [Sicurezza e salute in ambiente di vita e di lavoro](#)

**PIANO REGIONALE DELLA PREVENZIONE**

**SALUTE**

#### PP03 - Luoghi di lavoro che promuovono salute



Programma Predefinito 3 - Luoghi di lavoro che promuovono salute

- Condividi [v](#)
- In questa sezione**
- Stili di vita e contrasto alle malattie croniche non trasmissibili
  - Ambito sanitario e contrasto alle malattie trasmissibili
  - Ambiente, clima e salute
  - Sicurezza e salute in ambiente di vita**

ALMA MATER STUDIORUM UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE "GIOVANNI MARIA BERTIN" - EDU

[HOME](#) | [DIPARTIMENTO](#) | [RICERCA](#) | [DIDATTICA](#) | [CON SOCIETÀ E IMPRESA](#) | [BIBLIOTECA](#) | [NOTIZIE](#) | [EVENTI](#)

Home / Ricerca / Progetti di Ricerca / Periodo di programmazione 2014-2020 / Progetti Europei / Horizon 2020 /

### H-WORK Interventi multilivello per promuovere la salute mentale nei luoghi di lavoro pubblici e privati

Progetto di ricerca e innovazione (RIA) finanziato dal bando 2019 - Sfida Sociale 1, "Salute, cambiamento demografico e benessere", per il tema: Salute mentale nel luogo di lavoro



# H-WORK

# Benessere psicologico in azienda

## In sintesi

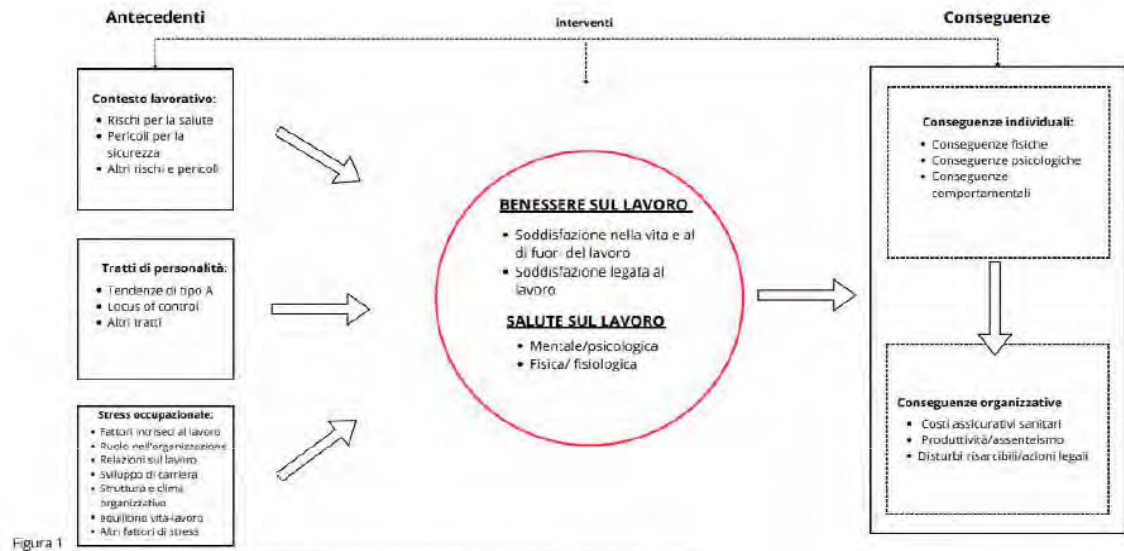


Figura 1

©caption A Framework for Organizing and Directing Future Theory, Research, and Practice Regarding Health and Well-Being in the Workplace. Modificata da Daniels, K., & Griffin, B. (V. 1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of management, 25(2), 357-384.



Figura 2

The three pillars of workplace mental health programming: prevention, intervention, and accommodation.

Modificata da Kellaway, E. K., Dimoff, J. K., & Gilbert, S. (2023). Mental health in the workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10(1), 363-387.



# Benessere psicologico in azienda

## In sintesi



### Norme, buone prassi e casi di applicazione



H-WORK interventi multilivello per promuovere la salute mentale nei luoghi di lavoro pubblici e privati  
Progetto di ricerca e innovazione (finanziato dal bando 2019 - SF64 Sociale 1, 'Salute, cambiamento demografico e benessere', per il tema: Salute mentale nei luoghi di lavoro)



LEGGE 15 gennaio 2021, n. 4

Ratifica ed esecuzione della Convenzione della Conferenza generale della medesima

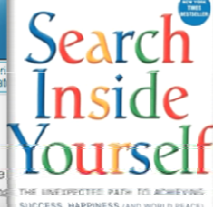
D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81

Testo coordinato con il D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 78

TESTO UNICO SULLA SALUTE E SICUREZZA SULLI

Attuazione dell'articolo 1 della Legge 3 agosto 2007, n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

(Gazzetta Ufficiale n. 101 del 30 aprile 2008 - Suppl. Ordinario n. 108) (Decreto integrativo e correttivo: Gazzetta Ufficiale n. 180 del 05 agosto 2008 - Suppl. Ordinario n. 142L)



del lavoro n. 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro, adottata a Ginevra il 21 giugno 2019 nel corso della 106ª sessione (Serie Generale n.20 del 25-01-2021)



PP03 - Luoghi di lavoro che promuovono salute



Programma Predefinito 3 - Luoghi di lavoro che promuovono salute

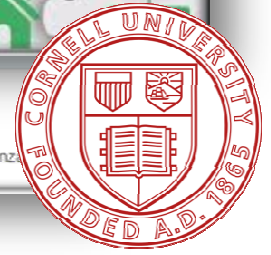
INAIL Modulo contestualizzato al lavoro da remoto e all'innovazione tecnologica



Bando di concorso "Verona Aziende Sicure 2.0"  
Promuovere/favorire l'adozione da parte delle imprese di buone prassi e percorsi di responsabilità sociale

parte delle imprese di buone prassi percorsi di Responsabilità sociale

024, n. 137, recante misure urgenti per contrastare i fenomeni di violenza nei confronti dei professionisti sanitari, socio-sanitari, ausiliari e di assistenza destinati all'assistenza sanitaria. (24G00190) (GU Serie Generale n.276 del 25-11-2024)





SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni

## ***La partita è nostra***



Consulta Interassociativa  
Italiana per la Prevenzione

*Manca la sistematicità  
perché le aziende sono molte  
e la cultura della salute e sicurezza ancora da  
potenziare, anche su questo tema*

*Per far crescere la cultura  
dobbiamo scendere in campo compatti  
riconoscendo ruoli e competenze specifiche,  
facendo i giusti assist,  
correndo tutti verso la stessa porta*

